

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Bornheim im Jahr 2017*

# INHALTSVERZEICHNIS

→ Managementübersicht	3
→ Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung	4
Grundlagen	4
Prüfbericht	4
Inhalte, Ziele und Methodik	4
→ Prüfungsablauf	6
→ Tagesabschluss	7
→ Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	8
Ordnungsmäßigkeit	8
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	9
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	10
→ Kennzahlenvergleich	11
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	11
Vollstreckung	17
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	22

## → Managementübersicht

- Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab sowohl bei der Bestandsaufnahme zu den Konten als auch bei der Bestandsaufnahme zur Barkasse keinen Unterschiedsbeitrag.
- Die Stadt Bornheim weist im Themenfeld Ordnungsmäßigkeit einen hohen (knapp unter dem 3. Quartil liegenden) Erfüllungsgrad auf, im Themenfeld Organisation / Prozesse / Informationstechnik ist er ebenfalls hoch (über dem 3. Quartil liegend) und im Themenfeld Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling liegt der Erfüllungsgrad sehr hoch (deutlich über dem 3. Quartil). Es gab nur wenige Verbesserungsmöglichkeiten, die zur Ergänzung in der Dienstanweisung oder als zusätzliche eigenständige Verfahrensregelung empfohlen wurden. Diese werden seitens der Stadt Bornheim zeitnah umgesetzt.
- Die Stadt Bornheim sollte Veränderungen an der Finanzsoftware veranlassen, die z. B. ermöglicht, die Kassenzeichen korrekt einzulesen und Verwechslungen von Kassenzeichen ausschließt, in dem alle Kriterien bei der automatischen Verbuchung berücksichtigt werden.
- Die Stadt Bornheim sollte der fehlenden Bereitschaft, Anordnungen zeitnah zu erstellen, mit angemessenen personalrechtlichen Konsequenzen für die verantwortlichen Bediensteten begegnen, damit der rechtzeitigen Fertigung von Anordnungen wieder eine höhere Bedeutung zukommt.
- Die Stadt Bornheim sollte überprüfen, ob im Rahmen der Vereinbarungen mit den Wasserverbänden eine Kostenregelung für die Tätigkeiten der Zahlungsabwicklung zu treffen ist.
- Der niedrige Anteil an realisierten Nebenforderungen ist die Ursache für den unterdurchschnittlichen Deckungsgrad in der Vollstreckung. Daher sollte die Stadt Bornheim überprüfen, wie in der Vollstreckung z. B. mit der Weiterberechnung von Säumniszuschlägen umgegangen wird.
- Die Stadt Bornheim sollte die Kennzahlen insbesondere im Bereich der Vollstreckung weiter fortschreiben, damit die Entwicklung weiter beobachtet werden und rechtzeitig angemessen auf die Entwicklung reagiert werden kann.

## → Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung

### Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

Der Prüfbericht richtet sich an die für die Gesamtsteuerung Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis insbesondere in Haushaltskonsolidierungsprozessen zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kommune zu leisten.

### Prüfbericht

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sind auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

Grundsätzlich verwendet die gpaNRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahldefinition ist dies jedoch nicht immer möglich. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Die in dem Bericht genannten Rechtsgrundlagen wurden in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

Ergebnisse von Analysen bezeichnet die gpaNRW im Prüfbericht als **Feststellung**. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Feststellungen, die eine Korrektur oder eine weitergehende Überprüfung oder Begründung durch die Kommune erforderlich machen, sind Beanstandungen im Sinne des § 105 Abs. 6 GO NRW. Hierzu muss die Kommune eine gesonderte Stellungnahme abgeben. Dies wird im Prüfbericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Bornheim hat die gpaNRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale weist die gpaNRW im Prüfbericht als **Empfehlung** aus.

### Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten (Tagesabschluss),
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2016.

Ziel der Prüfung ist, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Die Analyse der leistungsbezogenen Kennzahlen dient als Orientierung im Hinblick auf eine angemessene Stellenausstattung.

Die Kommune soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellt die gpaNRW bei den Leistungskennzahlen mit Hilfe statistischer Größen die Extremwerte sowie den Mittelwert und für die Verteilung der Kennzahlenwerte auch drei Quartile dar. Quartile werden auch Viertelwerte genannt. Sie teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Das erste Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Das zweite Quartil (entspricht dem Median) liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Das dritte Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind.

In der aktuellen überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung vergleicht die gpaNRW die mittleren kreisangehörigen Kommunen. Die Anzahl der Vergleichskommunen wird im Verlauf der Prüfung dieses Segments mit der Zahl der geprüften Städte wachsen. Aktuelle Datenbasis für die interkommunalen Kennzahlenvergleiche in diesem Bericht sind die Werte aus 55 Kommunen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Stichtag 29. September 2017

## → Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Bornheim hat Sabine Pawlak vom 25. September 2017 bis 29. September 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Bornheim hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit dem Kämmerer, der Leiterin des Amtes 2 (Finanzen) und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 28. September 2017 erörtert.

Der Entwurf des Prüfberichts wurde übersandt. Auf das weitere Verfahren nach § 105 Abs. 5 GO NRW weisen wir hin.

## → Tagesabschluss

Die gpaNRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu haben wir die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Bornheim Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die gpaNRW der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt. Ebenso ist die gpaNRW bei der Bestandsaufnahme der Barkasse verfahren.

Zwei Wasserverbände, mit denen die Stadt Bornheim Vereinbarungen zur Zahlungsabwicklung getroffen hat, sind Bestandteil der Tagesabschlüsse. Für die beiden Wasserverbände bestehen jeweils eigene Buchungskreise.

Die einzelnen Positionen sind den Anlagen 1 und 2 dieses Berichtes zu entnehmen.

### → **Feststellung**

Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab sowohl bei der Bestandsaufnahme zu den Konten als auch bei der Bestandsaufnahme zur Barkasse keinen Unterschiedsbetrag.

Allerdings war zum Prüfungszeitpunkt noch die Position „Sparbücher“ im Tagesabschluss enthalten. Dabei handelt es sich um Sparbücher mit Mietkautionen. Diese Mietkautionen stammen noch aus älteren Mietverträgen. Da es sich somit nicht um liquide Mittel der Stadt Bornheim handelt, ist dieser Posten aus dem Tagesabschluss zu entfernen.

Die Stadt Bornheim wird den Posten „Sparbücher“ zeitnah im Tagesabschluss berichtigen und aus dem Bestand der liquiden Mittel entfernen.

## → Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

Die gpaNRW analysiert die Organisation und Steuerung anhand des Erfüllungsgrades Zahlungsabwicklung. Diese Kennzahl zeigt, in welchem Umfang und welcher Ausprägung die aktuelle Situation der Stadt Bornheim einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung und effizienten Steuerung entspricht.

Der Erfüllungsgrad beruht auf einer Nutzwertanalyse. Hierzu stellt die gpaNRW einheitliche Fragen zu den Themenfeldern

- Ordnungsmäßigkeit,
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling.

Die gpaNRW ordnet die Antworten auf einer Skala von 0 bis 3<sup>2</sup> ein. Danach gewichtet sie diese Bewertung entsprechend ihrer Bedeutung für die einzelnen Themenfelder. Hieraus ergeben sich Punkte, deren Summe ins Verhältnis gesetzt wird zur maximal erreichbaren Punktzahl. Die in Prozenten ausgedrückte Verhältniszahl ist der Erfüllungsgrad.

Der Erfüllungsgrad ist am Ende des Berichtes vollständig abgebildet.

Die Stadt Bornheim erreicht einen Erfüllungsgrad von 86 Prozent (Mittelwert 75 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 92 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 83 Prozent (Mittelwert 71 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 67 Prozent (Mittelwert 26 Prozent).

Die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Bornheim befand sich zum Prüfungszeitpunkt in der Neuverabschiedung. Punktabzüge, die z. B. wegen nicht ausreichender schriftlicher Regelungen erfolgt sind, werden in den nachfolgenden Bereichen gesondert erläutert. Regelungen, die noch in der aktualisierten Dienstanweisung ergänzt werden sollten, wird die Stadt Bornheim entsprechend vor der Neuverabschiedung ergänzen.

### Ordnungsmäßigkeit

#### → Feststellung

In dem Themenfeld Ordnungsmäßigkeit weist die Stadt Bornheim einen hohen (knapp unter dem 3. Quartil liegenden) Erfüllungsgrad auf.

Die aktualisierte Dienstanweisung regelt in § 9 Abs. 2 Buchstabe c die mittelfristige Liquiditätsplanung. Zur kurzfristigen Liquiditätsplanung fehlen bislang Hinweise (Frage 3 im Erfüllungs-

<sup>2</sup> nicht erfüllt = 0; ansatzweise erfüllt = 1; überwiegend erfüllt = 2; vollständig erfüllt = 3

grad). Derzeit stützt sich diese auf Erfahrungswerte. Da es einen Eingangsrechnungsworkflow gibt, könnte dieser z. B. genutzt werden, um die eigenen Verbindlichkeiten konkret zu planen. Für die zu erwartenden Einzahlungen könnten die in SAP vorhandenen Möglichkeiten genutzt werden – dies würde voraussetzen, dass z. B. Anordnungen/Soll-Stellungen zeitnah erfolgen.

→ **Empfehlung**

Um auch die kurzfristige Liquiditätsplanung zu regeln, sollte die Stadt Bornheim diese ebenfalls in der Dienstanweisung aufnehmen, z. B. indem ein Folgesatz im derzeitigen § 7 Abs. 6 Buchstabe a ergänzt wird: [... Im Eingangsrechnungsworkflow erfolgt die Vorerfassung und Vorkontierung der Rechnungsbelege.] „Für die kurzfristige Liquiditätsplanung pflegt die Zahlungsabwicklung die avisierten Beträge aus dem Eingangsrechnungsworkflow sowie die zu erwartenden Einzahlungen in diese Planung ein.“

Aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Frage 15 im Erfüllungsgrad) gibt es bislang in Bornheim nicht, z. B.: wann die Aufrechnung angewandt wird oder wer über sie entscheidet, ob es Vordrucke für ein Anschreiben der Schuldner zur Erklärung der Aufrechnung gibt usw. Derzeit ist aber auch die Aufrechnung selbst noch nicht in der Dienstanweisung genannt bzw. einem Bereich als Aufgabe zugeordnet.

→ **Empfehlung**

Bei den Aufgaben der Zahlungsabwicklung/zentrales Forderungsmanagement sollte in der aktualisierten Dienstanweisung in § 9 Abs. 2 Buchstabe e, ed) folgender Satz ergänzt werden: [ist zuständig für die Entscheidung über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Nebenforderungen und Säumniszuschlägen.] „Sie prüft auch, ob eine Aufrechnung von Forderungen möglich ist.“

Zudem sollten Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen getroffen werden.

## Organisation/Prozesse/Informationstechnik

→ **Feststellung**

In dem Themenfeld Organisation/Prozesse/Informationstechnik weist die Stadt Bornheim einen hohen (über dem 3. Quartil liegenden) Erfüllungsgrad auf.

Jedes Fachamt entscheidet in Bornheim individuell, wie und ob es eine Forderung bewertet. Derzeit ist die Forderungsbewertung selbst noch nicht in der Dienstanweisung genannt bzw. einem Bereich als Aufgabe zugeordnet. Die Stadt Bornheim hatte zum Prüfungszeitpunkt auch keine schriftlichen Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen (Frage 27 im Erfüllungsgrad). Um ein einheitliches Vorgehen bei der Forderungsbewertung sicher zu stellen, hat die Stadt Bornheim zwischenzeitlich entsprechende Regelungen in der Dienstanweisung ergänzt.

Frage 19 des Erfüllungsgrades beschäftigt sich mit Mahnsperren. Zu diesen regelt § 24 Abs. 2 der Dienstanweisung, dass sie nur durch die Zahlungsabwicklung gesetzt werden. Es besteht aber aktuell keine Verfahrensregelung zu Mahnsperren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bornheim sollte eine Verfahrensregelung zu Mahnsperren treffen. Diese sollte z. B. die Fristen regeln oder festlegen, wer die regelmäßige Überprüfung von Mahnsperren sicherstellt.

Die Dienstanweisung der Stadt Bornheim sieht aktuell nur im Rahmen der Stundung (§ 20 Abs. 3 Dienstanweisung) Teilzahlungsvereinbarungen vor (Frage 21 des Erfüllungsgrades). Nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW sind diese aber auch im Rahmen der der Vermögensauskunft möglich – in diesem Rahmen ist eine Gewährung von Teilzahlungen wesentlich einfacher abzuwickeln.

→ **Empfehlung**

Den Vollziehungsbeamten der Stadt Bornheim sollte die Möglichkeit, Vollstreckungsforderungen mit einer Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW zu erledigen, so vertraut sein, dass sie auch diese Art der Erledigung bei Bedarf umsetzen können.

Mit der Aussetzung der Vollziehung beschäftigt sich Frage 25 des Erfüllungsgrades. Eine grundsätzliche Regelung zum Verfahren enthält aktuell § 24 Abs. 1 der Dienstanweisung. Die Erstellung einer Übersicht über die einzelnen Fälle oder eine Verpflichtung der Fachbereiche, die Beendigung der Aussetzung anzuzeigen, ist dort bislang nicht vorgesehen.

→ **Empfehlung**

Im Rahmen der Aussetzung der Vollziehung sollte die Stadt Bornheim die Fachbereiche verpflichten, eine Beendigung der Aussetzung unverzüglich anzuzeigen, damit der Vollstreckungsforderung zeitnah wieder nachgegangen werden kann.

## Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

→ **Feststellung**

In dem Themenfeld Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling weist die Stadt Bornheim einen sehr hohen (deutlich über dem 3. Quartil liegenden) Erfüllungsgrad auf.

Der Haushalt sieht als Kennzahl eine Auswertung zum „Days Sales Outstanding (DSO)“ vor. Diese Kennzahl bildet die Anzahl der Tage von der Fälligkeit bis zur Einzahlung ab. Das Ziel der Stadt Bornheim ist die Minimierung des Wertes. Damit dies erreicht wird, müssen mehrere Bereiche erfolgreich zusammenwirken. Aktuell liegt der Wert bei elf Tagen, für 2018/2019 ist ein Ziel von zehn Tagen gesetzt.

Daneben wird der Stand der Liquiditätskredite als Kennzahl im Haushalt aufgeführt.

## → Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich stellt den Ressourceneinsatz und das daraus resultierende Leistungsniveau für das jeweilige Handlungsfeld dar.

Die gpaNRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Dabei verwenden wir die KGSt®-Durchschnittswerte<sup>3</sup>.

### Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)

Zur Zahlungsabwicklung i.e.S. gehören die Annahme von Einzahlungen, die Leistung von Auszahlungen und die Verwaltung der Finanzmittel. Jeder Zahlungsvorgang ist zu erfassen und zu dokumentieren. Außerdem ist die Zahlungsabwicklung i.e.S. für die Verwaltung der Bargeld- und Bankbestände der Kommune sowie für das Mahnwesen zuständig.

### Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i.e.S. je 10.000 Einwohner

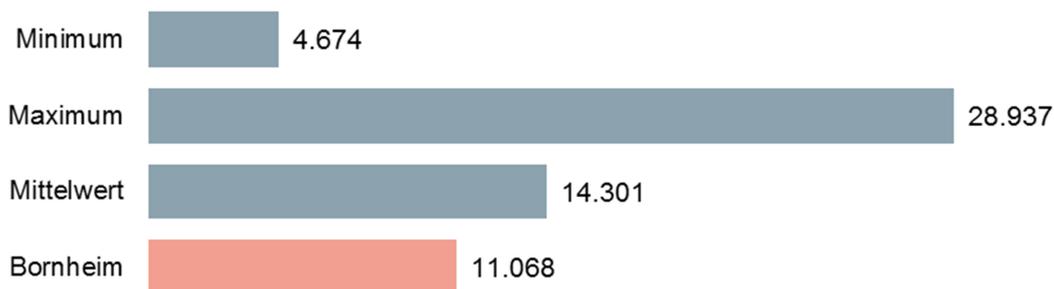
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 5,05 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,95 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 1,06 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Bornheim neun Prozent über dem interkommunalen Mittelwert von 0,97 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Dieser einwohnerbezogene Wert kann jedoch nur einer ersten Orientierung dienen – aussagekräftig sind erst die nachfolgenden fallbezogenen Kennzahlen.

### Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (45.378 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (4,10 in 2016) ergibt sich ein Wert von 11.068 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Bornheim unterhalb des Mittelwertes:

<sup>3</sup> Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)

### Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2016



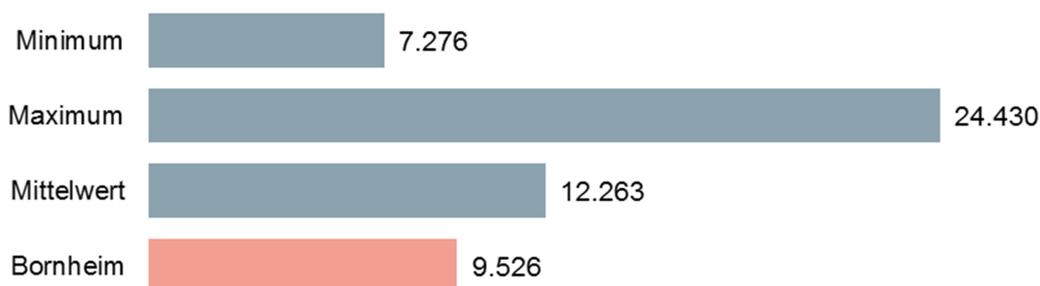
Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
11.068	11.566	14.214	16.368	53

Insbesondere ein Punkt belastet die Kennzahl der Stadt Bornheim gegenüber den Vergleichskommunen: über die eingesetzte Finanzsoftware ist zwar grundsätzlich eine automatisierte Zuordnung möglich, diese ist aber fehleranfällig und erzeugt hohen Korrekturaufwand. Um diesen Korrekturaufwand (Rücknahme der bestehenden automatisierten Zuordnung und dann neue manuelle Zuordnung) zu umgehen, erfolgt überwiegend eine manuelle Zuordnung. Dies bindet Personalkapazitäten, die bei einer automatisierten Zuordnung für andere Aufgaben der Zahlungsabwicklung eingesetzt werden könnten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bornheim sollte Veränderungen an der Finanzsoftware veranlassen, die z. B. ermöglicht, die Kassenzeichen korrekt einzulesen und Verwechslungen von Kassenzeichen ausschließt, in dem alle Kriterien bei der automatischen Verbuchung berücksichtigt werden.

### Einzahlungen je 10.000 Einwohner



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
9.526	10.435	12.103	13.716	53

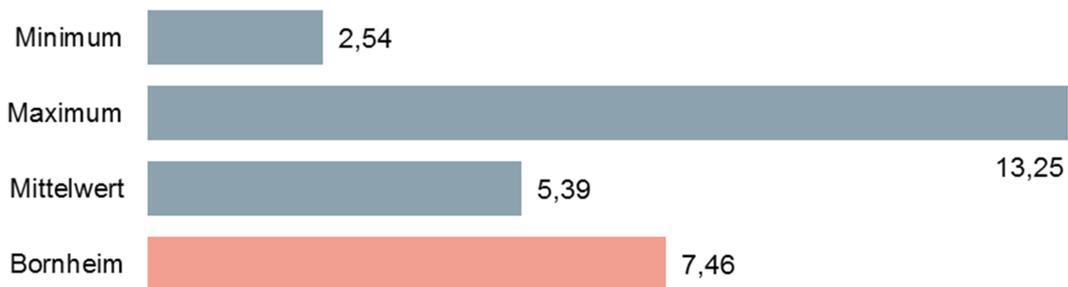
Der unterdurchschnittliche Wert der Stadt Bornheim ist positiv zu werten, da er auf eine geringe Zahl an Einzelüberweisungen schließen und somit eine hohe Zahl an SEPA-Lastschriften vermuten lässt. Gleichzeitig ist der Wert auch aufgrund der nicht genutzten automatisierten Buchungen ein belastender Faktor für die Leistungskennzahl in Bornheim: ein „Lastschriftpaket“

mit einer Vielzahl von Lastschriften zählt als eine Einzahlung. In Bornheim wurden 2016 auf diesem Weg 93.880 Lastschriften gezogen – und überwiegend manuell verbucht.

In der Leistungskennzahl „Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2016“ wird den Einzahlungen als Hauptmerkmal der gesamte Personaleinsatz der Zahlungsabwicklung gegenübergestellt. Das Personal der Zahlungsabwicklung ist aber z. B. bei der Stadt Bornheim insbesondere im Bereich der Auszahlungen von Leistungen an Asylbewerber stark eingebunden. Wird beispielsweise ein Vorschuss an einen Leistungsempfänger ausgezahlt, ordnet das Fachamt diese Auszahlung finanztechnisch über ein separates Vorschusskonto an. Nach der späteren Anordnung des durch das Fachamt ermittelten tatsächlichen Leistungsbetrages muss dieser Anordnungsbetrag dann in der Zahlungsabwicklung aufgeteilt werden: in Höhe des bereits gezahlten Vorschusses wird das Vorschusskonto ausgeglichen und nur der dann verbleibende Restbetrag darf ausgezahlt werden. .

### Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 7,46 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Bornheim im Vergleich oberhalb des dritten Quartil:



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
7,46	4,20	4,90	6,08	53

Die Positionierung bei dieser Kennzahl bestätigt den höheren Personaleinsatz je Einzahlung der Stadt Bornheim, da der Hauptteil der Aufwendungen aus Personalaufwendungen besteht.

### Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Die Dienstanweisung der Stadt Bornheim verpflichtet die Ämter, Ein- bzw. Auszahlungsrechnungen umgehend zu bearbeiten, dazu gehört auch, die entsprechenden Anordnungen zu fertigen. Wenn dies eingehalten wird, entstehen ungeklärte Einzahlungen oder ungeklärte Abbuchungen erst gar nicht.

Dennoch entstehende ungeklärte Vorgänge werden zunächst seitens der Finanzsoftware mit einer automatisch generierten Meldung dem jeweils zuständigen Sachbearbeiter zugeleitet. Erfolgt darauf keine Reaktion wird die Stadtkasse Bornheim selbst aktiv und erinnert an die

fehlende Anordnung. Erfolgt die Anordnung auch dann nicht, wird diese in einem mehrstufigen Verfahren angemahnt: zunächst durch den direkten Vorgesetzten, dann durch die Amtsleitung und letztlich über den Dezernenten.

Alle nachfolgend einbezogenen 358 ungeklärten Einzahlungen und 23 ungeklärten Abbuchungen stammen aus dem aktuellen Jahr 2017. Aus dem Vorjahr 2016 oder früher bestehen zum Stichtag 27. September 2017 keine ungeklärten Vorgänge mehr.

#### Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
78,9	10,6	20,6	56,7	52

Durch die ungeklärten Zahlungseingänge kann derzeit von der Stadtkasse Bornheim eine Gesamtsumme von 403.231,98 Euro nicht ordnungsgemäß vereinnahmt werden. Davon entfällt rund ein Fünftel auf Zahlungen der Bundesagentur für Arbeit. Die Situation zeigt, dass das angewendete Mahnsystem nicht den erhofften Erfolg bringt.

#### → Empfehlung

Die Stadt Bornheim sollte der fehlenden Bereitschaft, Anordnungen zeitnah zu erstellen, mit angemessenen personalrechtlichen Konsequenzen für die verantwortlichen Bediensteten begegnen, damit der rechtzeitigen Fertigung von Anordnungen wieder eine höhere Bedeutung zukommt.

Die 23 ungeklärten Abbuchungen machen insgesamt einen Betrag von 182.546,95 Euro aus. Davon entfallen 167.631,08 Euro (rund 92 Prozent) auf Abbuchungen der Steuerverwaltung.

Werden neben den ungeklärten Einzahlungen auch die ungeklärten Abbuchungen berücksichtigt und auf die Einwohnerzahl bezogen, verändert sich diese Positionierung der Stadt Bornheim kaum:

### Ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge je 10.000 Einwohner

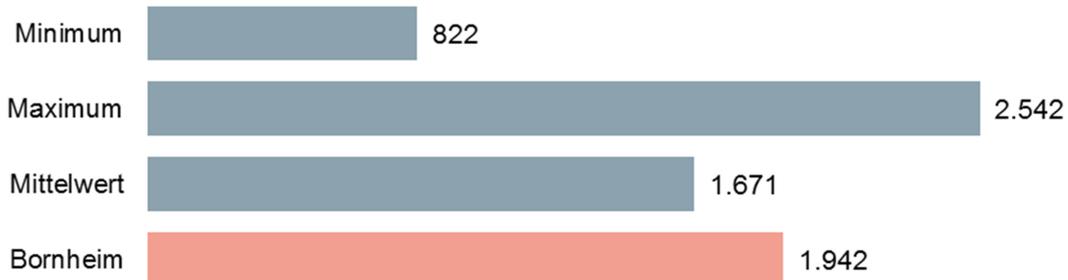


Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
80,9	17,6	31,6	89,9	53

### Mahnläufe

Ein Konzept zum Forderungsmanagement wurde aufgestellt und befindet sich aktuell in der Umsetzung. Auch die Dienstanweisung trifft Regelungen, z. B. ist in § 5 Abs. 3 die unverzügliche Mahnung vorgesehen. Diese erfolgt in der Regel zehn Tage nach Fälligkeit und ist für den Schuldner kostenpflichtig. Im Jahr 2016 waren dies insgesamt 9.249 Mahnungen, die im Vergleich eine überdurchschnittliche Fallintensität nahe des 3. Quartils bilden:

### Mahnungen je 10.000 Einwohner



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.942	1.309	1.686	1.955	53

Erfolgt nach der Mahnung erneut keine Zahlung, geht die überfällige Forderung 14 Tage nach dem Mahnlauf direkt in die Vollstreckung über. Aus den erzeugten Mahnungen im Verhältnis zu den letztlich in die Vollstreckung übergehenden Fällen ermittelt die gpaNRW die Erfolgsquote der Mahnung im Vergleich, aufgrund des konsequenten Vorgehens und der knappen Fristen bildet die Stadt Bornheim in dieser Kennzahl den neuen Minimalwert ab:

### Erfolgsquote (erste) Mahnung



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
22,0	44,8	55,9	64,6	49

Der sehr schnelle Durchlauf von der Fälligkeit über die Mahnung zur Vollstreckungsankündigung ist konsequent, lässt dem Schuldner allerdings kaum noch zeitlichen Spielraum zur Zahlung. Eine weitere Mahnung erfolgt in Bornheim nicht, dies sollte beibehalten werden, eine weitere Mahnung sieht auch die gpaNRW als überflüssig an.

### Zahlungsabwicklung i.e.S. für Dritte

In § 9 Abs. 2 Buchstabe a), ab) der Dienstanweisung der Stadt Bornheim ist geregelt, dass die Zahlungsabwicklung für fremde Finanzmittel zuständig ist. Für zwei Wasserverbände sind entsprechende Vereinbarungen getroffen worden. Wie im Berichtsteil zum Tagesabschluss bereits beschrieben, bestehen jeweils eigene Buchungskreise für die Wasserverbände.

Es gibt aber bislang keine Kostenregelung. Der Umfang der Tätigkeiten wird seitens der Zahlungsabwicklung als eher gering eingeschätzt. Eine Kostenregelung gab es in den Vorjahren nur für den Stadtbetrieb Bornheim (AöR), der die Zahlungsabwicklung aber zwischenzeitlich selbst erledigt.

#### → Empfehlung

Die Stadt Bornheim sollte überprüfen, ob im Rahmen der Vereinbarungen mit den Wasserverbänden eine Kostenregelung für die Tätigkeiten der Zahlungsabwicklung zu treffen ist.

## Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

- die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Forderungen im Innen- und Außendienst,
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw. sowie
- die Bearbeitung von Niederschlagungen, Zahlungserleichterungen und den Erlass von Forderungen.

Die Vollstreckung ist ein weitgehend standardisiertes Massenverfahren, bei dem eine hohe Anzahl an Vollstreckungsaufträgen effektiv zu bearbeiten ist. Die Stadt Bornheim setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein. Gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung im Jahr 2010 hat die Stadt Bornheim eine Empfehlung der gpaNRW umgesetzt und wickelt zwischenzeitlich alle Vollstreckungsforderungen über das eingesetzte Programm ab und nicht nur die Amtshilfeersuchen.

In der Dienstanweisung hat Bornheim geregelt, dass die Aufgaben der Finanzbuchhaltung auch das Forderungsmanagement (Mahnung und Zwangsvollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Geldforderungen) umfasst. Somit sind alle zu vollstreckenden Forderungen der Stadt Bornheim – beispielsweise auch die des Jugendamtes – in den gebildeten Vergleichszahlen enthalten.

### Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Bornheim werden mit 6,00 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,15 Vollzeit-Stellen, die restlichen 5,85 Vollzeit-Stellen entfallen auf die Sachbearbeitung. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für 2016 ein Wert von 1,26 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Bornheim 22 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert von 1,03 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Dieser einwohnerbezogene Wert kann aber nur einer ersten Orientierung dienen – aussagekräftig sind auch hier erst die nachfolgenden fallbezogenen Kennzahlen. Aus der Vollstreckung konnten von der Zahlungsabwicklung der Stadt Bornheim folgende Zahlen ermittelt werden:

### Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	2.205	3.103	3.867
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	709	838	977
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	6.901	7.218	./.
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.897	1.704	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	6.003	6.454	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.768	1.565	./.
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	186	131	./.

## Deckungsgrad Vollstreckung

Der Deckungsgrad Vollstreckung zeigt, wie weit der Ressourceneinsatz für

- Personal- und Sachaufwendungen in der Vollstreckung (KGSt),
- die Vergütung nach der Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV) sowie
- Aufwendungen für vergebene Leistungen

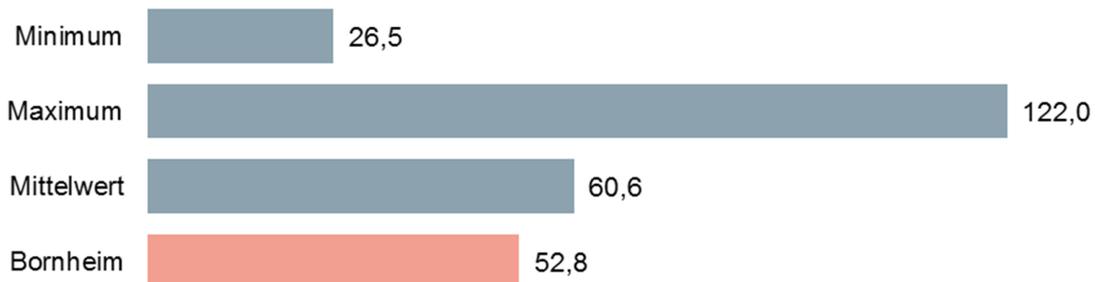
durch

- Einzahlungen aus Nebenforderungen in Verwaltungszwangsverfahren,
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für Dritte sowie
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für andere (ARD..., IHK u. a.)

gedeckt wird.

In Bornheim stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 374.563 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 197.668 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 52,77 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Bornheim folgende Positionierung:

### Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
52,8	50,3	58,5	68,6	53

Der nur knapp oberhalb des 1. Quartil liegende Deckungsgrad in der Vollstreckung kann einerseits auf einen hohen Ressourceneinsatz oder andererseits auf geringe Nebenforderungen und somit fehlende Einzahlungen hindeuten. Da der Anteil realisierter Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen mit 8,26 Prozent deutlich unter dem Mittelwert von 17,37 Prozent liegt (42 Kommunen in diesem Vergleich enthalten, Bornheim stellt den viertniedrigsten Wert), ist dies eine Ursache. Ob die Gründe dafür z. B. in erledigten Hauptforderungen liegen, deren Nebenforderungen noch nicht bzw. noch nicht komplett erfüllt waren, sollte von der Stadt Bornheim überprüft werden.

Inwieweit auch der Personaleinsatz eine Ursache setzt, werden die weiteren Kennzahlen zeigen.

## Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Im Jahr 2015 hat die Stadt Bornheim bereits den sehr niedrigen Anteil von 2,7 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Im Jahr 2016 hat die Stadt Bornheim den Anteil sogar auf 1,8 Prozent reduziert. Mit diesem Wert setzt Bornheim einen neuen Minimalwert (der vorherige Minimalwert lag bei 2,4 Prozent). Der Mittelwert aus 44 Vergleichskommunen liegt bei 18,2 Prozent. Damit bleibt die Stadt Bornheim fast vollständig bei ihren Vollstreckungsfällen auch Herrin des Verfahrens und macht sich nicht von anderen Kommunen abhängig.

Mit der Reform der Sachverhaltsaufklärung verbessern sich die Aufklärungsmöglichkeiten gegenüber dem Schuldner mit Wohnsitz in anderen Kommunen. Hier wird die Stadt Bornheim das Instrument der Vermögensauskunft als Einstiegsprozess im behördlichen Beitreibungsverfahren einsetzen. Da ein Mitarbeiter schon eine entsprechende Fortbildung besucht hat, müssen die technischen Voraussetzungen noch geschaffen werden, dann kann die Umsetzung erfolgen.

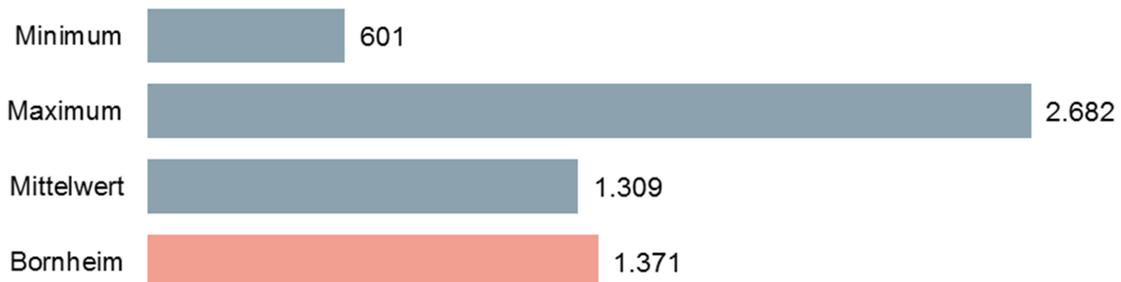
## Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Bornheim:

### Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	498	674	828
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.504	1.525	./.
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.328	1.371	./.

### Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.371	988	1.201	1.562	48

Der auf der Vor-Seite ermittelte Deckungsgrad der Vollstreckung ließ einen höheren Personaleinsatz vermuten. Die Kennzahl „Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“

zeigt, dass Bornheim knapp über dem Durchschnitt der 48 Vergleichskommunen liegt – die Kennzahl also den Deckungsgrad nicht belastet.

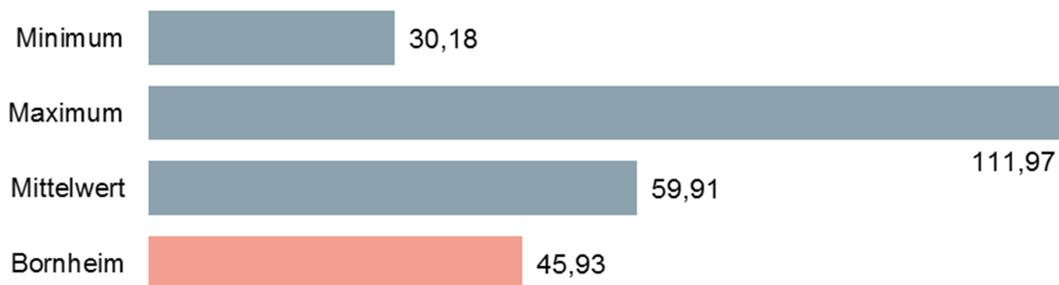
→ **Empfehlung**

Der niedrige Anteil an realisierten Nebenforderungen ist die Ursache für den unterdurchschnittlichen Deckungsgrad in der Vollstreckung. Daher sollte die Stadt Bornheim überprüfen, wie in der Vollstreckung z. B. mit der Weiterberrechnung von Säumniszuschlägen umgegangen wird.

**Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung**

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 45,93 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Bornheim wie folgt:

**Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung 2016**



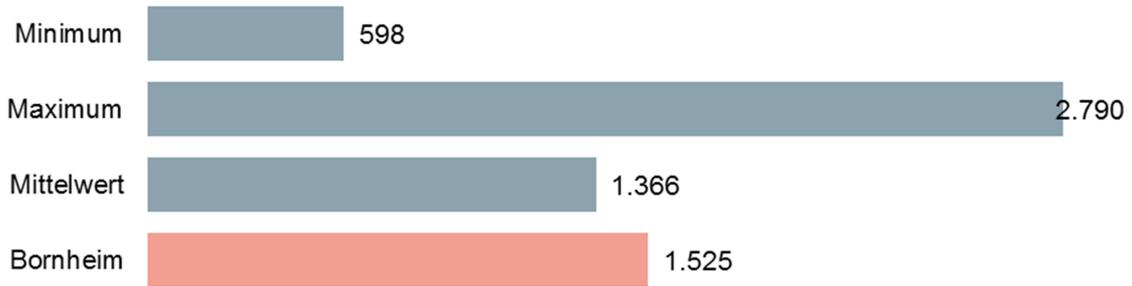
Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
45,93	45,79	55,13	75,06	48

Der Personaleinsatz macht den Hauptteil der Aufwendungen aus. Mit einer überdurchschnittlichen Leistungskennzahl erreicht die Stadt Bornheim daher unterdurchschnittliche Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Im Jahr 2016 liegen die Personalaufwendungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung in Bornheim mit 51.682 Euro deutlich unter dem Mittelwert aus 55 Vergleichskommunen mit 56.435 Euro.

Die Zahl der zum 01. Januar bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle steigt seit 2015 kontinuierlich an: Von 498 Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar 2015 auf 828 Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar 2017. Da die abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle oberhalb des Mittelwertes der Vergleichskommunen liegen und von 2015 nach 2016 zudem noch angestiegen sind, ist dies keine Ursache für den Anstieg.

Ursächlich für den Anstieg sind somit die neu entstandenen Vollstreckungsforderungen. Mit dem Wert der neu entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle aus dem Jahr 2016 positioniert sich die Stadt Bornheim oberhalb des Mittelwertes:

### Entstandene neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung



Bornheim	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.525	1.069	1.262	1.604	49

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bornheim sollte die Kennzahlen insbesondere im Bereich der Vollstreckung weiter fortschreiben, damit die Entwicklung weiter beobachtet werden und rechtzeitig angemessen auf die Entwicklung reagiert werden kann.

### Vollstreckung für Dritte

Die Stadt Bornheim erledigt gemäß der Dienstanweisung auch Aufgaben der Zahlungsabwicklung für Dritte. Für die Wasserverbände, mit denen Vereinbarungen bestehen, fielen aber keine Vollstreckungsforderungen an, so dass keine Kennzahlen gebildet wurden.

Die Erledigung von Vollstreckungsforderungen für andere Kommunen und Behörden werden im Rahmen der Amtshilfe erledigt und zählen nicht als „Vollstreckung für Dritte“.

Herne, den 05. Dezember 2017

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

## → Anlagen: Ergänzende Tabelle

**Tabelle 1: Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung**

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
<b>Ordnungsmäßigkeit</b>							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja: die DA FiBu vom 01.05.2010 tritt vorauss. 25.9. außer Kraft; eine neue DA FiBu und weitere DA werden heute verabschiedet (per Mail erhalten: 25.09.2017)
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GmHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 9 Abs. 2 Buchstabe b) DA FiBu Zunächst erfolgt der Abschluss der Barkasse, dann der Tagesabschluss; der Kassenautomat erstellt tgl. um 23:00 automatisiert einen Abschluss und sendet entspr. Datei, diese geht dann am nächsten Tag in den Abschluss ein; das örtliche RPA überwacht die Zahlungsabwicklung
3	Für die Verwaltung der Zahlungsmittel ist eine Liquiditätsplanung aufgebaut (§ 31 Abs. 2 Ziff 1.5 und Ziff. 3.1 - 3.6 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	§ 9 Abs. 2 Buchstabe c), ca) DA FiBu sieht "angemessene" Liquiditätsplanung vor, derzeit erfolgt sie aus Erfahrungswerten; von den 3 Girokonten ist eines Hauptausgabekonto, Liquidität wird ggf. kurzfristig über Tagesgeldkonto sichergestellt SAP bietet die Möglichkeit, auch über Soll-Stellungen die Liquidität zu planen - setzt aber voraus, dass Anordnungen zeitnah erstellt sind
4	Sie haben aktuelle schriftliche Bestimmungen gem. § 31 Abs. 2 Nr. 1.7 GemHVO NRW (Ausführung von § 23 Abs. 5 - Absehen von Vollstreckung von Ansprüchen in geringer Höhe - "Kleinbetragsregelung").	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 14 DA FiBu regelt die Behandlung von Kleinbeträgen umfänglich, u. a. können offene Forderungen, die zum Ende eines HJ den Betrag von 10,00 € unterschreiten, ausgebucht werden (Forderungsberichtigung zum Jahresabschluss)
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	§ 20 DA FiBu regelt die Stundung; § 21 DA FiBu regelt die Niederschlagung; § 22 DA FiBu regelt den Erlass

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 9 Abs. 2 Buchstabe e) DA FiBu: Zahlungsabwicklung ist für das zentrale Forderungsmanagement zuständig
7	Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert ein Konzept (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	§ 19 Abs. 2 DA FiBu regelt die Vergabe von Berechtigungen; Ausführung durch die Kämmerei; Zahlungsabw. nicht involviert
8	Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich schriftlich geregelt (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.3 und 3.4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Grundsätzliche Regelungen trifft z. B. § 12 DA FiBu, zudem: DA Handvorschüsse, Vorschusszahlungen, Einnahmekassen, DA Verwendung Kassenautomaten und DA Zahlstellen
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 9 Abs. 2 d), da) DA FiBU regelt, die jährl. Abrechnung
10	Sie haben aktuelle schriftliche Regelungen zur Verwaltung von durchlaufenden Geldern und fremden Finanzmitteln getroffen (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.7 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	§ 9 Abs. 2 a), ab) DA FiBU regelt, dass Zahlungsabwicklung u. a. für fremde Finanzmittel zuständig ist. Für Wasserverbände sind Vereinbarungen getroffen - aber keine Kostenregelung. (Umfang lt. Hr. Rondholz aber auch gering) Es bestehen je eigene Buchungskreise für die Wasserverbände, sie sind Bestandteil der Tagesabschlüsse
11	Es ist sichergestellt, dass die Beschäftigten der Buchführung und Zahlungsabwicklung nur ausnahmsweise die Befugnis zur Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben (§ 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 5 Abs. 2 DA FiBu trifft entsprechende Regelung; Ausnahme fällt lediglich im Vollstreckungsbereich an
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Gemäß § 2 Abs. 2 Ziff. 5 der Rechnungsprüfungsordnung der Stadt Bornheim überwacht die örtliche Rechnungsprüfung die Zahlungsabwicklung dauernd
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 9 Abs. 2 f) DA FiBU regelt die Verwahrung und Verwaltung von Wertgegenständen; diese werden über die Finanzsoftware verbucht und im Haupt-Tresor verwahrt; Inventur wird gemacht; Siegel etc. werden dezentral gesichert (Wand- bzw. Schranktresore)

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Es wird der elektronische Workflow in SAP genutzt, daher bestand Notwendigkeit dies ebenfalls neu zu regeln: DA Aufbewahrung von Unterlagen des Kassengeschäfts wird ebenfalls am 25.09. im VV verabschiedet
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	nicht erfüllt	0	1	0	3	Es bestehen auch nach der aktuellen DA FiBu keine aktuellen Verfahrensregelungen (z. B.: wann wird Aufrechnung angewandt, wer entscheidet, ggf. Vordrucke für Anschreiben der Schuldner zur Erklärung der Aufrechnung usw.); wenn die rechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind, wird die Möglichkeit aber in Bornheim genutzt
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				69	75	
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>92</b>		
<b>Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	über SAP können Kontoauszüge elektronisch geladen werden, dann ist zwar automatische Zuordnung möglich, diese ist aber fehleranfällig z. B. bei anders angegeben Fälligkeiten. Das erzeugte hohen Korrekturaufwand (Rücknahme bestehender automatisierter Zuordnung und dann neue manuelle Zuordnung), daher erfolgt überwiegend eine manuelle Zuordnung; da die Finanzsoftware Vorschläge aus dem System generiert, sind diese nicht aufwendig
17	Sie sorgen aktiv dafür, dass die Zahl der ungeklärten Einzahlungen (bzw. Zahlung vor Rechnung, offenen Posten bei Einzahlungen, Klärungsliste) und ungeklärte Abbuchungen (z.B. Lastschriften) minimiert wird.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Fehlt eine benötigte Anordnung, wird zunächst automatisiert durch das System eine Meldung an den zuständigen Mitarbeiter erstellt, erfolgt die Anordnung nicht, wird der MA nochmals erinnert, erfolgt auch dann keine Anordnung, wird diese angemahnt: zunächst durch den direkten Vorgesetzten, dann durch die Amtsleitung und letztlich über den Dezernenten (Hauptbereiche: Sozialamt-Asyl oder KiTa-Verpflegung)
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	§ 5 Abs. 3 DA FiBu sieht unverzügliche Mahnung vor, sie erfolgt i. d. R. 10 Tage nach Fälligkeit erfolgt kostenpflichtige Mahnung, dann geht überfällige Forderung direkt in die Vollstreckung;

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
							(Konzept zum Forderungsmanagement wurde aufgestellt und befindet sich aktuell in der Umsetzung)
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Mahnsperren erfolgen nur durch die Zahlungsabwicklung z. B. auf schriftl. Antrag des Fachamtes, dies regelt § 24 Abs. 2 DA FiBu, aber: es bestehen aktuell keine Verfahrensregelungen zu Mahnsperren mit Blick auf die Fristen oder wer die regelmäßige Überprüfung von Mahnsperren sicherstellt.
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Vollstreckungsforderungen werden direkt nach Erhalt abgearbeitet: Vollstreckungsprüfung mit entsprechender Info-Beschaffung über den Schuldner kurzfristig, Abklärung Vermögens- und Einkommensverhältnisse, Einbringlichkeit der Vollstreckungsforderung wird beurteilt (auch andere Behörden werden als Info-Quelle genutzt)
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Teilzahlungsvereinbarungen werden bislang nur im Rahmen der Stundung (§ 20 Abs. 3 DA FiBu) genutzt; § 5 Abs. 2 VwVG NRW ermächtigt die Vollstreckungsbehörde aber auch, Teilzahlungen mit dem Schuldner zu vereinbaren, die einen Zeitraum von zwölf Monaten nicht überschreiten sollen.
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Momentan erfolgt die Abnahme der Vermögensauskunft noch über den Gerichtsvollzieher; Umstellung auf Selbstabnahme ist geplant (entsprechende Fortbildung habe stattgefunden - aber derzeit noch technische Hürden zu überwinden)
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Bisher noch keine Eintragung selbst gemacht, dies hat aber technischen Hintergrund, daher Datenübergabe an AG Hagen
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 9 Abs. 2 Buchstabe e), ed) DA FiBu: Zahlungsabwicklung ist als Stelle für das zentrale Forderungsmanagement zuständig für die Entscheidung über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Nebenforderungen und Säumniszuschlägen
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	§ 24 Abs. 1 DA FiBu trifft grundsätzliche Regelung zum Verfahren; die Erstellung einer Übersicht über die einzelnen Fälle oder eine

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
							Verpflichtung der Fachbereiche, die Beendigung der Aussetzung anzuzeigen, ist dort bislang nicht vorgesehen.
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 23 Abs. 2 DA FiBu regelt grundsätzliches Verfahren, aktuell erarbeitet die Stadt Bornheim noch ein detailliertes Handbuch
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Der erste Schritt ist die Einzelwertberichtigung - zu diesem Zweck wird ein standardisierter Fragebogen/Vordruck genutzt, der für Stundungen und Niederschlagungen genutzt wird. Für die Forderungsbewertung ist aber z. B. kein Kriterienkatalog für die Unterscheidung in die verschiedenen Einstufungen (einwandfrei, zweifelhaft oder uneinbringlich?) festgelegt; daher entscheidet jedes Fachamt individuell Darüber hinaus erfolgen Pauschalwertberichtigung - je nach Art der Forderung ist dies ein festgelegter %-Satz für Berichtigungen.
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				60	72	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>				<b>83</b>		
<b>Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Als 1. Kennzahl/ Zielwert sieht der Haushalt die Kennzahl Days Sales Outstanding (DSO) vor; Wie viele Tage von Fälligkeit bis zur Einzahlung? => Ziel ist die Minimierung des Wertes // die Kennzahl umfasst gleich mehrere Bereiche, die zusammenwirken müssen; aktuell liegt er bei 11 Tagen, 2018/2019 ist das Ziel 10 Tage; daneben ist der Stand der Liquiditätskredite eine Kennzahl im Hh
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Über die Erfolgsbeteiligung/Vollstreckungsvergütung wird die Tätigkeit des Außendienstes erfasst; darüber werden nur die Terminlisten aus AVVISO überwacht; Konzept zum Forderungsmanagement sieht jedoch die Einführung eines Kennzahlensystems vor

Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				8	12	
<b>Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>				<b>67</b>		
<b>Gesamtauswertung</b>						
Punktzahl gesamt				137	159	
<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>86</b>		

## → Kontakt

---

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

---

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

**t** 0 23 23/14 80-0

**f** 0 23 23/14 80-333

**e** [info@gpa.nrw.de](mailto:info@gpa.nrw.de)

**i** [www.gpa.nrw.de](http://www.gpa.nrw.de)